

Poszukiwanie zaginionego skarbu



Jak odzyskać byłych klubowiczów?

Gdy z kieszeni wypadnie nam kilka banknotów po 200 zł, czy zostawimy je na chodniku i pomaszujemy przed siebie, jak gdyby nigdy nic? Oczywiście, że nie! Dlaczego więc większość właścicieli klubów fitness i ośrodków SPA przyjmuje rezygnację swoich klientów z pokorą i opuszczoną głową jako nieodwracalny los? Taka postawa jest zupełnie niezrozumiała, zwłaszcza że do dyspozycji mają szereg metod i środków umożliwiających naprawę nadszarpniętych relacji z klientem.

W naszej branży odsetek rezygnacji klubowiczów wynosi między 20 a 30 procent, jednocześnie pozyskanie nowych członków wcale nie przychodzi łatwo. Jakie pole manewru mają wobec tego menedżerowie, chcący poszerzyć grono bywalców swojego klubu? W gruncie rzeczy istnieją trzy metody:

- Przyciągnięcie nowych klientów – wiąże się ze sporym nakładem kosztów,
- Darmowa reklama klubu, gdy zadowoleni klubowicze polecają nas swoim znajomym – bez dwóch zdań najbardziej skuteczny sposób,
- Wreszcie, odzyskanie byłych klientów – po ten instrument sięga się nader rzadko i niechętnie.

Praktyka pokazuje, że kluby fitness koncentrują swoje wysiłki głównie na pierwszych dwóch obszarach, a co za tym idzie byli klubowicze szybko popadają w niepaamięć. To poważny błąd, zważywszy, że na-

dal drzemie w nich spory potencjał, który można wykorzystać. Zresztą stosunek kosztów związanych z inwestowaniem w nowych klientów a odzyskaniem byłych kształtuje się na poziomie od 3:1 do 4:1. Oczywiście niezawodnym antidotum na odpływ klientów są ustawiczne wysiłki służące utrzymaniu wysokiego poziomu satysfakcji klubowiczów. Jednak nawet, gdy zrezygnują z członkostwa u nas, nie wszystko jeszcze stracone. Nie możemy w żadnym wypadku spocząć na laurach, lecz trzeba podjąć zintensyfikowane działania, by nakłonić ich do powrotu. Przede wszystkim musimy trzymać rękę na pulsie, nieustannie monitorując sytuację. Odczuwalny spadek frekwencji to pierwsza oznaka, że relacja między stałymi bywalcami a klubem fitness zaczyna się psuć. Menedżerowie mogą w odpowiedni sposób temu przeciwdziałać. Potrzebna jest opracowana w najdrobniejszym szczególe akcja, która wymaga od nas określonej wiedzy, umiejętności, taktu i wyczucia. Nie pozostaje nam nic innego, jak podjąć to wyzwanie i nie bójmy się przecierać nowych szlaków.

Identyfikacja zagrożonych członków

Klubowicze odchodzą na różne sposoby: jedni głośno i hukem, wywołując nie lada zamieszanie wokół swojej osoby, inni natomiast bezszelestnie, ot tak po prostu. Co zrozumiałe, pierwszą grupę trudno przeoczyć, natomiast w „namierzeniu” tej drugiej pomoże nam bank danych. Ważne, by

był odpowiednio skonfigurowany, oprócz profilu poszczególnych klientów powinien również posiadać system wczesnego ostrzegania. W końcu klient raczej nie podejmuje decyzji o rezygnacji z członkostwa z dnia na dzień, lecz nosi się z nią przez jakiś czas. Musimy wiedzieć, co go do tego skłoniło. Przyjrzyjmy się więc bacznie zachowaniu klientów.

Czy zauważyliśmy jakiegokolwiek zmiany? Czy dana osoba coraz rzadziej bywa w klubie, zgłasza zastrzeżenia i uwagi na temat za niskiej jakości sprzętu, formułując je w dość zagmatwany sposób, zalega z płatnością bądź nie kupuje dodatkowych produktów? Potraktujmy te sygnały z należytą powagą. Porozmawiajmy osobiście z klientem i wybadajmy sytuację. Zapytajmy na przykład, czy jest coś, co jej/jego zdaniem powinniśmy poprawić w naszym klubie? Język ciała naszego rozmówcy z pewnością rozwieje nasze wątpliwości.

Do których klientów skierować naszą akcję?

Oczywiście nie da się odzyskać wszystkich klientów, nie wszyscy też chcą do nas wrócić. Stąd też należy wybrać grupę docelową, do której postaramy się dotrzeć, posiłkując się informacjami na temat naszych klientów. Następujące czynniki są kluczowe z naszego punktu widzenia:

- Okres członkostwa w klubie,
- Rentowność klienta,
- Czy regularnie uiszcza opłatę za abonament/karnet za członkostwo?

- Czy poleca nasz klub innym osobom/znajomym?
- Czy cieszy się sympatią i szacunkiem trenerów oraz innych klubowiczów?
- Na ile oceniamy prawdopodobieństwo, że zechce do nas wrócić w skali 1–10?
- Czy integruje się z pozostałymi klubowiczami i uczestniczy w akcjach oraz imprezach organizowanych przez klub?
- Jakie wybiera najczęściej zajęcia i usługi? Czy tylko te najdroższe i ekskluzywne?

Wymienione aspekty przesądzą o tym, czy w naszym interesie leży odzyskanie byłego klubowicza i czy warto podjąć działania w tym kierunku.

Dlaczego klienci rezygnują – prawdziwe przyczyny

Nierzadko zdarza się, że klubowicz, który zrezygnował z naszych usług, wkrótce ochłonął i przestał być do nas negatywnie nastawiony. Nie zawsze przecież wina była po naszej stronie. Kto wie, może zaszło jakieś nieporozumienie, ktoś z działu obsługi powiedział coś niewłaściwego, co zraziło do nas klubowicza. Sporo klientów z premedytacją pragnie ukarać usługodawcę za jego nieodpowiednie w ich mniemaniu zachowanie dla samej zasady, choć wielce prawdopodobne, że ich złość dawno już wyparowała. Niewykluczone przecież, że na daną chwilę nasz były klient odczuwa rozczarowanie nowym klubem, do którego się przeniósł. Wprawdzie nasza konkurencja dzięki intensywnej kampanii promocyjnej odebrała nam klientów, ale być może ich szeroko reklamowane usługi nie są na tyle atrakcyjne, jak mogło się początkowo wydawać, i nie spełniają oczekiwań naszego byłego klienta. Całkiem możliwe więc, że osoba ta już żałuje odejścia od nas.

Przyczyny utraty klienta, a tym samym szanse na jego odzyskanie poznamy tylko w jeden sposób: zbierając niezbędne informacje. Przeważnie firmy odbierają rezygnację klienta z ich usług jako dotkliwą porażkę, unikając z nim dalszego kontaktu. Nie oszukujmy się, to akurat najgorszy z możliwych wariantów postępowania. Tą drogą bowiem marnuje się szansę na wyciągnięcie wniosków z własnych błędów, a tym samym prawidłową reakcję w przyszłości. Umiejętne starania o przychylność byłego klienta, szczerze zainteresowanie przyczyną zaistniałej sytuacji i wiarygodna próba skorygowania błędów w wielu przypadkach sprawiają, że udaje się odbudować zaufanie do naszego klubu. Z drugiej strony wiele osób, które rezygnują z naszych usług, nie podaje prawdziwej przyczyny swojej decyzji, zasłaniając się zdawkowymi wymówkami typu „za drogo” czy brakiem czasu. W rzeczywi-

stości jednak niektórzy klienci nigdy nie przyznają wprost, że np. czują się zaniedbani przez obsługę i trenerów.

Co zrozumiałe, musimy bezzwłocznie interweniować. Wybierzmy formę kontaktu z klientem: rozmowę w cztery oczy, telefoniczną, e-mail lub wysłanie eleganckiego i taktownego listu, w którym wyrazimy ubolewanie z powodu decyzji klienta i spróbujemy namówić go do powrotu. Przede wszystkim musimy wykazać się stuprocentowym profesjonalizmem oraz udowodnić, że powodują nami szczerze intencje oraz chęć odbudowania nadszarpniętych relacji. To znacznie przybliży nas do osiągnięcia głównego celu: odzyskania wartościowego i solidnego klienta.

Najlepsi z najlepszych – zespół ds. odzyskiwania byłych klientów

Proces ten wymaga zaangażowania pracowników dysponujących szczególnymi umiejętnościami komunikacyjnymi oraz psychologicznymi. Należy ich gruntownie przygotować oraz zapewnić im pierwszorzędne zaplecze informacyjno-strategiczne. Członkowie tej doborowej jednostki powinni orientować się, jakie główne wątki mają poruszyć w rozmowie z klientem, a także, jakich użyć niepodważalnych i przekonujących argumentów. Trzeba im też zagwarantować komfortowe warunki pracy. Przeznaczmy do tego celu odosobnione pomieszczenie, gdzie w spokoju będą mogli przeprowadzać trudne rozmowy przez telefon. Jakie cechy charakteru powinny dominować u naszych pracowników, którym powierzymy tę odpowiedzialną misję? Wybierzmy przede wszystkim osoby cierpliwe, pogodne i dyskretne, o nieskazitelnej lojalności wobec firmy.

Bezwzględną powinnością kadry zarządzającej jest udzielenie wsparcia psychologicznego członkom zespołu, zwłaszcza gdy ci mają za sobą wyczerpującą rozmowę z „trudnym” klientem.

Planowanie i realizacja docelowych działań

Bazę dla skutecznego odzyskania klientów stanowią czynniki emocjonalne i niematerialne. Wynika to stąd, że wiele osób nie doświadcza na co dzień zainteresowania czy szacunku ze strony innych. Stąd też firma, której uda się dotrzeć do klienta w taki sposób, że poczuje się doceniony i dowartościowany, poczyni milowy krok w kierunku zatrzymania go bądź odzyskania dawnego klubowicza.

Nawet jeśli w praktyce oznacza to, że musimy „zarzucić sieć” i posłużyć się sprawdzonym zestawem chwytów z serii

Jak skutecznie odzyskać klientów – krok po kroku

1. Identyfikacja byłych klientów lub tych, którzy mogą pójść w ich ślady
2. Wybór grupy docelowej
3. Analiza przyczyn rezygnacji z naszych usług
4. Dobór członków zespołu ds. odzyskania klientów
5. Plan i realizacja opracowanej strategii
6. Wybór właściwego momentu przeprowadzenia akcji

„wróc do nas”, tak czy owak punkt ciężkości wszelkich działań musi spoczywać na płaszczyźnie emocjonalnej. Nie da się tego obejść. Składają się na to przyczyny psychologiczne, ale również ekonomiczne. Dlatego też nie mamy wyjścia i musimy oprzeć się pokusie przekonania klienta do powrotu za pomocą bodźców materialnych i finansowych. Metoda ta nie dość, że wyjątkowo kosztowna, to na dodatek jest mało skuteczna i na dłuższą metę z pewnością nie przysłuży się unormowaniu relacji z klientem.

Kiedy najlepiej wkroczyć do akcji?

Gdy klient wypowiedział członkostwo, nie mamy ani chwili do stracenia. Szacuje się, że w ciągu około 14 dni istnieją realne szanse na namówienie go do powrotu. Być może jego gniew już się ulotnił, nie zdążył jeszcze podpisać kolejnej umowy z nowym klubem lub wciąż dręczą go wątpliwości, czy aby słusznie postąpił. Jednakże nasze szanse z każdym dniem maleją bezlitośnie. Kto dopiero po otrzymaniu na piśmie rezygnacji klienta zaczyna rozważać podjęcie działań, znajduje się de facto na przegranej pozycji. W tej rozgrywce liczą się bowiem tylko te firmy, które zatrudniają przewidujących i zapobiegliwych menedżerów, ci z kolei dysponując właściwymi instrumentami oraz umiejętnie kierując odpowiednio wyszkolonym personelem potrafią sprostać temu niełatwemu wyzwaniu.

Peer Schmidt



Peer Schmidt – jest z wykształcenia prawnikiem oraz teoretykiem sportu. Kieruje firmą konsultingową Compass, która od 15 lat z powodzeniem doradza właścicielom i menedżerom klubów fitness oraz ośrodków wellness, jak zwielokrotnić przychody.